

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan zaman saat ini, selalu menuntut perusahaan untuk memiliki manajemen yang baik untuk dapat terus menghantarkan perusahaan untuk mengembangkan efektivitasnya. Efektivas perusahaan yang optimal akan membuat perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Perusahaan dituntut untuk terus melakukan pengembangan inovasi dan kualitasnya, agar mampu bertahan di era persaingan yang semakin ketat. Salah satu yang menjadi faktor penting dalam peran besar suatu perusahaan adalah sumber daya manusianya.

Manusia atau sumber daya manusia memegang peranan penting dalam setiap perusahaan. Sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam sebuah perusahaan sebagai pengendali dan penentu arah perusahaan. Selain itu, sumber daya manusia dibutuhkan untuk mengembangkan perusahaan baik dalam peningkatan kapabilitas *output* maupun kapabilitas operasional. Pengembangan sumber daya manusia tidak dapat dilepaskan dari faktor karyawan yang diharapkan dapat berkinerja dan meningkatkan prestasinya sebaik mungkin demi mencapai tujuan dan target perusahaan.

Kinerja merupakan aspek utama yang dapat menentukan kemajuan perusahaan. Sebab, kinerja akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh seseorang di dalam tugas pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kinerja juga berkenaan dengan proses kerja, pengembangan, manajemen dan imbalan terhadap karyawan yang saling berkaitan satu sama lain. Rangkaian tersebut dapat menjadi kekuatan penggabung yang kuat, memastikan bahwa proses tersebut dihubungkan secara tepat sebagai bagian fundamental dari pendekatan manajemen sumber daya manusia yang seharusnya dilaksanakan dalam organisasi atau perusahaan.

Istilah kinerja sendiri menurut Mangkunegara (2005) didefinisikan sebagai sebuah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diembankan kepadanya. Hal-hal mempengaruhi kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Dalam motivasi terdapat keinginan untuk bekerja dan terus bekerja, motivasi disini dapat menimbulkan tumbuhnya komitmen dalam diri individu terhadap organisasi. Definisi komitmen bukan hanya tentang bentuk kesediaan karyawan untuk bertahan dalam perusahaan. Namun, lebih dari itu yakni loyalitas dalam bekerja agar memberikan yang terbaik serta melebihi batas yang diwajibkan kepadanya. Karyawan yang berkomitmen akan berkinerja optimal tanpa paksaan dari pihak-pihak lain. Oleh karena itu, orang dengan berkomitmen tinggi akan memiliki tingkat produktivitas yang tinggi.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi memiliki perbedaan sikap dengan yang berkomitmen rendah. Komitmen organisasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula, rendahnya tingkat absen, dan rendahnya pula tingkat keluar masuk (*turnover*) karyawan. Namun sebaliknya, karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang rendah akan berdampak negatif terhadap perusahaan. Karyawan dengan komitmen rendah tidak akan mampu memberikan kontribusi aktif kepada perusahaan dan akan dengan mudahnya keluar dari perusahaan. Kemudian, perusahaan yang tidak berusaha mempertahankan komitmen karyawan akan dengan mudah kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas serta harus sering melakukan rekrutmen karena tingginya tingkat turnover karyawan.

Definisi komitmen itu sendiri menurut Soekijan (2009) dapat diartikan sebagai kemauan dan kemampuan guna menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara pengembangan dalam pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan organisasi, yang intinya mendahulukan misi organisasi daripada kepentingan pribadi. Sedangkan Luthans (2006), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai derajat seberapa jauh karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi serta

keterlibatannya dalam organisasi tertentu. Dengan kata lain komitmen organisasi merupakan sikap mengenai loyalitas karyawan terhadap organisasi dan merupakan proses berkelanjutan dari anggota organisasi untuk mengungkapkan perhatiannya pada organisasi dan hal tersebut berlanjut pada kesuksesan dan kesejahteraan.

Terdapat beberapa hal yang dapat mempengaruhi komitmen kerja karyawan, seperti kepuasan kerja, adanya konflik peran, lingkungan kerja, kompetensi serta salah satunya yakni pengembangan karier dalam organisasi atau perusahaan. Pengembangan karier mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan, yang mana pengembangan karier merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi memiliki kualifikasi, kemampuan dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan. Oleh sebab itu, perusahaan perlu mengelola karier dan mengembangkannya dengan baik supaya komitmen karyawan tetap terjaga. Pengelolaan dan pengembangan karier akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia yang dapat menumbuhkan komitmen yang kuat serta sebagai upaya peningkatan kinerja karyawan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Menurut Andre Dubrin (1982) Pengembangan karier pula merupakan rangkaian aktivitas – aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai merencanakan karier masa depan mereka di dalam perusahaan, dengan maksud agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan dirinya secara maksimal. Pengembangan karier yang biasa dilakukan perusahaan berupa pelatihan, pendidikan karier, dan promosi kenaikan jabatan. Dengan pengembangan karier tersebut diharapkan karyawan dapat terikat terhadap perusahaan sehingga dapat menumbuhkan komitmen organisasinya guna pengoptimalan kinerja karyawan dan perusahaan.

Data yang diperoleh dari penelitian sebelumnya, menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh antara pengembangan karier terhadap

kinerja karyawan. Seperti dalam penelitian yang dilakukan oleh Abdul Haeba Ramli & Rizky Yudhistira (2016) dengan judul “*Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi PT. Informedia Solusi Humanika di Jakarta*” dengan hasil yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tjatur Bagus Isbandi & Soeharto (2018) dengan judul “*The Effect of Organizational Culture and Career Development to Employee Performance through Organization Commitment on Directorate of Export of Agriculture and Forestry Products Ministry of Trade*” yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung antara variabel pengembangan karier terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Dari perolehan kedua penelitian tersebut, terjadi *gapresearch* apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan atau tidak.

Dewasa ini, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) tengah menjadi sorotan publik karena isu-isu tentang permasalahan yang berbedar, baik perihal kebangkrutan, utang dan kinerja yang menurun. BUMN dituntut untuk tetap berkinerja, inovatif dan memiliki pencapaian optimal sehingga mampu bersaing untuk menghadapi perubahan zaman. Namun, berbeda dengan PT. Pindad (Persero) Bandung yang tengah berada di puncak kariernya. Disaat BUMN lain tengah mengalami krisis, PT Pindad justru berhasil meraih penghargaan pada ajang Infobank 9th BUMN Award pada tahun 2018 kategori BUMN Industri Pertahanan dengan predikat BUMN “Sangat Bagus” (Annual Report Pindad, 2018).

PT. Pindad merupakan salah satu perusahaan BUMN yang berkantor pusat di Kota Bandung lebih tepatnya di Jln. Jendral Gatot Subroto No. 517 Bandung. PT. Pindad berfokus dalam penyediaan kebutuhan produk-produk alat utama sistem senjata untuk mendukung kemandirian pertahanan dan keamanan negara

Republik Indonesia. Selain itu, Pindad juga memproduksi beberapa produk industrial yang mendukung aspek-aspek lain seperti transportasi dan bahan peledak komersial. Kepemilikan saham PT. Pindad ini telah sepenuhnya (100%) dipegang oleh Pemerintahan Republik Indonesia.

Di tengah kondisi Revolusi Industri 4.0 yang tengah berlangsung, PT. Pindad berfokus pada pengembangan kualitas produk dan pemeliharaan daya saing sehingga PT. Pindad mampu bertindak dinamis mengikuti kebutuhan industri. Untuk itu, PT. Pindad terus merespon dengan cepat perubahan tersebut melalui upaya penciptaan produk yang mengedepankan teknologi tinggi demi memenuhi permintaan pasar dalam dan luar negeri. PT. Pindad memanfaatkan konsep Industri 4.0 ke dalam pengembangan inovasi produk yang dihasilkan melalui penggabungan *automatic technology* dan *cyber technology* dalam proses produksi. Inovasi ini ditunjang dengan tren otomatisasi dan pertukaran data yang memberikan nilai tambah terhadap keunggulan produk. Kemampuan PT. Pindad beserta perubahan teknologinya telah mampu memproduksi berbagai jenis senjata mulai dari senjata laras panjang, senjata genggam, pistol dan produk lainnya.

Dalam Annual Report Pindad (2018) disebutkan bahwa dari sisi internal, Perseroan juga melakukan perubahan struktur organisasi, memberdayakan dan mengembangkan organisasi, sistem, dan Sumber Daya Manusia sesuai dengan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance* – GCG) dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU), dan membangun sistem keuangan yang terintegrasi, disertai pengendalian anggaran, dan menjamin ketersediaan dana modal. Upaya strategis tersebut dilakukan dalam rangka meningkatkan efisiensi dan produktivitas kinerja Perseroan sepanjang tahun buku.

Dalam rencana jangka panjangnya PT. Pindad telah menyusun serangkaian strategi yang diperkirakan akan mampu membawa perusahaan mencapai dan meningkatkan target pertumbuhan. Target pertumbuhan dapat dicapai ketika aspek-aspek penting dalam perusahaan dapat senantiasa dioptimalkan. Sehingga, penting bagi PT. Pindad untuk berkinerja efektif dan mampu menggerakkan

karyawannya yang menjadi salah satu sumber daya paling krusial menjadi produktif. Karyawan di PT. Pindad dikembangkan agar senantiasa berkontribusi aktif dan berkomitmen dalam bekerja, sehingga dapat bersama-sama untuk membangun dan meningkatkan performa perusahaan di era persaingan yang semakin ketat.

PT. Pindad sendiri senantiasa mengadakan pengembangan karier untuk karyawannya serta memberikan kesempatan kepada semua pihak untuk terus berkembang, baik pria atau wanita. Kesempatan yang diberikan baik dari sisi pengembangan diri, kenaikan jabatan dan hak-hak lain atas apresiasi kinerja diberikan secara adil kepada seluruh pegawai. Pengembangan SDM yang dilakukan dengan upaya-upaya yang mengarah pada kekuatan kultur perusahaan bermaksud agar bisa berdampak baik kepada perkembangan bisnis PT. Pindad secara keseluruhan. Sistem yang digunakan dalam pengembangan SDM meliputi remunerasi berbasis kinerja dan sistem karier yang transparan dan objektif.

Selanjutnya, PT Pindad sering melakukan kegiatan peningkatan dan pengembangan SDM melalui berbagai program seperti penyiapan infrastruktur, implementasi dan pengembangan sistem, serta *Establishment*. Penyiapan infrastruktur, meliputi penyempurnaan sistem penilaian kinerja, perumusan kebutuhan SDM, perumusan sistem pendidikan dan pelatihan, perumusan sistem seleksi, dan pensiun dini. Untuk implementasi dan pengembangan sistem, berupa implementasi nilai budaya dalam organisasi, penerapan sistem karier berbasis kinerja dan perumusan remunerasi berbasis kinerja. Sementara itu, untuk *establishment* meliputi penerapan sistem remunerasi dan pengembangan *human capital* (Annual Report Pindad, 2018).

Selain itu, untuk meningkatkan kualitas kompetensi pegawai, Pindad memberikan kesempatan kepada seluruh pegawainya untuk mengikuti berbagai macam pendidikan dan pelatihan. Perencanaan pendidikan dan pelatihan mengacu kepada RKAP dan dituangkan ke dalam kalender pendidikan dan pelatihan yang di dalamnya memuat penjelasan mengenai pendidikan dan pelatihan yang akan

dialaksanakan disertai dengan tujuan, sasaran, ruang lingkup materi, jumlah jam orang pelatihan, kriteria peserta, waktu dan tempat pelatihan.

Berdasarkan Surat Keputusan No: Skep/P/BD/V/2017 perihal Ketentuan Pendidikan dan Pelatihan bagi Pegawai PT Pindad (Persero), pendidikan dan pelatihan dibedakan beberapa jenis meliputi: 1) Diklat Dasar, memberi pemahaman yang sama perihal dasar yang harus diketahui seluruh pegawai perusahaan 2) Diklat Teknik Rekayasa dan Produksi, agar pengetahuan dan keterampilan teknis yang dibutuhkan perusahaan agar menghasilkan produk yang bersaing 3) Diklat Manajemen Perusahaan, agar pengetahuan dan keterampilan tentang fungsi manajemen di perusahaan agar lebih efektif dan efisien dalam mengelola perusahaan. 4) Diklat Kepemimpinan, agar kompetensi manajerial dan kepemimpinan yang didapat dari hasil *assessment soft competency* pegawai. 5) Karya Siswa Pegawai, ditugaskan untuk mengikuti pendidikan formal baik di dalam atau di luar negeri sebab kebutuhan perusahaan 6) Diklat Purna Bhakti Diklat, diberikan kepada pegawai yang menjelang pensiun, materi diklat purna tugas meliputi persiapan mental psikologi dan spritual, manajemen keuangan, manajemen hidup sehat dan aktivitas setelah pensiun (Annual Report Pindad, 2018)

Sejak ditetapkannya perubahan budaya perusahaan dalam hal pengukuran kinerja pada tahun 2015 melalui Sistem Manajemen Kinerja (SMK), setiap pegawai memiliki ukuran kinerja yang disusun dalam *Key Performance Indicators* (KPI) Individu. KPI merupakan area utama atau kritis yang sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu unit kerja atau individu Pegawai dalam suatu periode kerja yang telah disepakati oleh setiap Pegawai dan Atasan Langsung untuk dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan dari jabatannya. *Performance Management System* yang dilaksanakan di PT Pindad (Persero) menghasilkan Nilai Kinerja Pegawai (NKP) yang digunakan sebagai salah satu dasar pengembangan karir dan peningkatan remunerasi bagi pegawai (www.pindad.com).

Untuk memantau kinerja fungsi-fungsi di perusahaan terkait pengelolaan pegawai, manajemen melaksanakan pengukuran tingkat kepuasan kerja dan keterikatan pegawai pada tahun 2018 melalui pengisian kuesioner oleh pegawai. Partisipasi seluruh pegawai dalam pengisian kuesioner ini sangat dibutuhkan sebagai salah satu sumber masukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam pengelolaan pegawai. Hasil pengukuran kepuasan kerja dan keterikatan pegawai diklasifikasikan dalam 5 tingkat dengan skor 1 (satu) sampai dengan 5 (lima). Hasil pengukuran tingkat kepuasan kerja dan keterikatan pegawai dalam 3 (tiga) tahun dari 2016 – 2018 adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 1
Tingkat Kepuasan dan Keterikatan Pegawai pada tahun 2016-2018

| Tahun | Tingkat Kepuasan Kerja | Klasifikasi | Tingkat Keterikatan pegawai | Klasifikasi |
|--------------|-------------------------------|--------------------|------------------------------------|--------------------|
| 2016 | 3,86 | PUAS | 3,82 | TERIKAT |
| 2017 | 3,9 | PUAS | 3,85 | TERIKAT |
| 2018 | 3,89 | PUAS | 3,89 | TERIKAT |

Sumber: *Annual Report PT. Pindad 2018*

Dari tahun ke tahun PT. Pindad selalu berusaha untuk terus meningkatkan kinerja perusahaan melalui produktivitas dan kompetensi pegawainya dengan memelihara SDM dan menjaga keterikatannya dalam perusahaan. Selain itu, sering pula dilakukan pengembangan dan pelatihan karyawan dalam perusahaan agar setiap karyawan dapat meningkatkan kariernya dalam perusahaan. Oleh sebab itu penulis ingin mengambil tema tentang kinerja karyawan, apakah benar karena dipengaruhi pengembangan karyawan yang dilakukan dan komitmen organisasi karyawan yang tinggi. Penulis mengambil penelitian dengan judul ***“Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT. PINDAD (Persero) Bandung)”***.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas dapat diambil inti permasalahan atau identifikasi masalahnya, yakni disaat beberapa BUMN diberitakan mengalami penurunan kinerja bahkan pailit, PT Pindad justru mengalami kenaikan kinerja dan mendapat ranking BUMN dengan predikat “Sangat Bagus”. Selanjutnya PT Pindad sendiri rajin melakukan pengembangan karier terhadap karyawannya. Dari hal tersebut penulis menjadikan inti masalah sebagai pokok bahasan penelitian untuk membuktikan apakah pengembangan karier mempengaruhi kinerja karyawan dengan melalui pembentukan komitmen organisasi karyawan. Selain itu, hasil penelitian sebelumnya yang serupa mengalami *gapresearch* atau hasilnya berbanding terbalik, maka dilakukanlah penelitian ini untuk kembali membuktikan tentang instrumen penelitian yang diambil.

Dari latar belakang dan identifikasi masalah tersebut maka perumusan masalah yang diangkat adalah:

1. Apakah pengembangan karier memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Pindad (Persero) Bandung?
2. Apakah pengembangan karier memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Pindad (Persero) Bandung?
3. Apakah komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Pindad (Persero) Bandung?
4. Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan PT. Pindad (Persero) Bandung?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji pengaruh positif pengembangan karier terhadap kinerja PT. Pindad (Persero) Bandung.
2. Untuk menguji pengaruh positif pengembangan karier terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Pindad (Persero) Bandung.

3. Untuk menguji pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Pindad (Persero) Bandung.
4. Untuk menguji peran mediasi komitmen organisasi dalam pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan PT. Pindad (Persero) Bandung.

D. Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Bagi peneliti dan para akademis, penelitian ini dapat menyajikan informasi mengenai pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.
- b. Bagi masyarakat, penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan referensi dan bagi masyarakat umum terkait dengan manajemen dan sumber daya manusia untuk mendukung pengembangan teori yang telah ada.
- c. Bagi perusahaan tempat penelitian dan perusahaan lainnya, penelitian ini diharapkan sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan dalam memahami dan menghadapi permasalahan-permasalahan mengenai pengembangan karier karyawan dan komitmen organisasionalnya yang akan mempengaruhi kinerja dan produktivitas perusahaan.

2. Manfaat Praktis

- a. Output dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan serta memberikan manfaat kepada perusahaan khususnya BUMN yang tengah mengalami masa krisis dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan pengembangan karier karyawan dan komitmen organisasi untuk peningkatan kinerja karyawan dalam perusahaan.
- b. Memenuhi salah satu syarat untuk mendapat gelar Sarjana Ekonomi (SE) dari Jurusan Manajemen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.

E. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan akan selalu memiliki keinginan untuk dapat meningkatkan kariernya dalam perusahaan. Pengembangan karier erat kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan, karena untuk dapat meningkatkan kariernya, karyawan akan berusaha ekstra dan berkinerja optimal. Perusahaan pun akan mencapai kinerja optimal dengan kinerja karyawan yang optimal karena target dan tujuan perusahaan akan mudah tercapai. Selain itu, karyawan yang dikembangkan kariernya oleh perusahaan serta mencapai tujuan karier yang diinginkannya akan merasa terikat dalam organisasi sehingga mampu berkinerja dan bertindak produktif. Dengan pengembangan karier karyawan akan bertanggung jawab atas apa saja tugas yang diembankan kepadanya.

Risnawati & Suryalena (2018), dalam penelitiannya menyatakan bahwa pengembangan karier merupakan faktor yang mendukung dan mendorong tercapainya kinerja karyawan sehingga dapat mendorong produktivitas pada organisasi atau perusahaan. Selain itu, dengan diadakannya program pengembangan karier dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan pengalaman karyawan terhadap pekerjaannya. Sehingga karyawan akan memiliki kompetensi dalam bekerja dan senantiasa berkinerja optimal karena telah memahami bagaimana pekerjaannya dalam perusahaan.

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Ahdian (2017), pun mendapatkan hasil bahwa pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena karyawan menginginkan jenjang karier yang jelas dalam perusahaan. Hal tersebut berarti bahwa semakin tinggi atau semakin intens pengembangan karier yang dilakukan, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan karyawan.

2. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Komitmen Organisasi

Perusahaan dirasa harus dapat memberikan penunjang kepada karyawan untuk dapat meningkatkan dan membentuk komitmen organisasionalnya. Salah satu usaha yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan adalah dengan menyediakan serta melakukan pengembangan karier terhadap karyawan. Walaupun pengembangan karier bisa diusahakan oleh individual dari karyawan itu sendiri, namun perusahaan-perusahaan besar kini sedang gencar-gencarnya melaksanakan pengembangan karier. Dengan pengembangan karier yang dilakukan organisasi, karyawan akan merasa terbantu untuk meraih kemajuan sehingga akan menumbuhkan loyalitasnya

Pengembangan karier berkaitan dengan sikap individu itu sendiri dalam peningkatan kariernya serta pendekatan yang dilakukan perusahaan agar karyawannya memiliki hal yang sewaktu-waktu diperlukan oleh perusahaan. Untuk pengembangan karier yang didasari dari diri karyawan itu sendiri, dapat berupa *effort* karyawan untuk berkembang serta meningkatkan kariernya dalam perusahaan, dapat berupa meningkatkan jenjang pendidikan, memperbaiki mutu pribadi dengan rajin mengikuti pelatihan dan pengembangan potensi. Selain dari pengembangan diri yang dilakukan karyawan, perusahaan pun perlu melakukan pengembangan karier karyawan demi tujuan-tujuan perusahaan dengan rajin mengadakan *training*, sertifikasi serta penjaminan kenaikan jabatan.

Pengembangan karier yang dilakukan perusahaan terhadap karyawannya dapat meningkatkan loyalitas karyawan dalam perusahaan. Karyawan akan memiliki komitmen organisasi jika ia merasa kariernya terjamin dalam perusahaan. Menurut Mathins & Jackson (2006 : 106) perusahaan perlu melakukan pengelolaan karier dan mengembangkannya dengan baik agar komitmen organisasi karyawan dapat terjaga dengan baik pula serta mampu mendorong karyawan untuk melakukan hal terbaik dan menghindari frustrasi karyawan yang berakibat terjadinya penurunan kinerja. Pengelolaan dan

pengembangan karier karyawan akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas SDM yang dapat menumbuhkan komitmen organisasi yang kuat.

Penelitian yang dilakukan oleh Armawati (2016), menyatakan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Pengembangan karier akan membantu karyawan dalam membuat dirinya berkomitmen terhadap organisasi atau perusahaan. Baik tidaknya karyawan dalam pengembangan karier akan berdampak terhadap komitmennya dalam bekerja atau melakukan suatu pekerjaan.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan output atau yang menjadi inti tujuan dalam setiap organisasi atau perusahaan. Sebab, kinerja karyawan yang optimal akan mampu meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan. Organisasi dengan kinerja optimal akan memiliki daya saing tinggi karena notabene target sasaran dalam perusahaan tersebut telah tercapai. Kinerja karyawan dapat diukur dengan beberapa aspek, seperti tingkat kehadiran, pencapaian target dan partisipasinya dalam perusahaan.

Selain itu, ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya yakni komitmen organisasi karyawan itu sendiri. Karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan, akan selalu berusaha untuk memberikan yang terbaik pada perusahaan, produktif dan berkinerja tinggi pula. Komitmen organisasi yang dimaksudkan adalah bagaimana karyawan dapat bekerja tanpa tuntutan dan memiliki loyalitas yang timbul dalam diri pribadi tanpa paksaan. Dalam perusahaan, komitmen organisasi bukan hanya dalam bentuk kesetiaan pasif atau bertahan tanpa usaha lebih tapi lebih kepada peran aktif terhadap perusahaan dengan memberikan tenaga dan tanggung jawab lebih untuk mendukung keberhasilan dan kesejahteraan perusahaan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Efriyaningsih (2017), mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, dengan komitmen organisasi yang ditanamkan dalam diri karyawan, akan membuatnya merasa bertanggungjawab terhadap organisasi dan akan meningkatkan kinerjanya dalam organisasi. Begitupun penelitian Nurandini & Lataruva (2014), menyatakan bahwa seluruh dimensi dalam komitmen organisasi, baik afektif, normatif dan *continuance* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

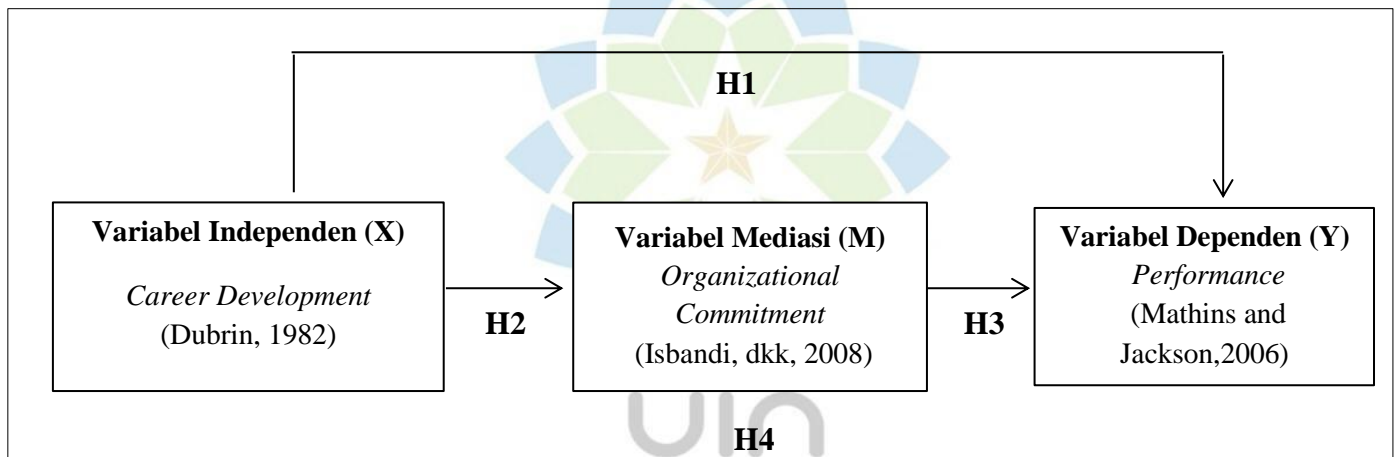
4. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi.

Perusahaan perlu meningkatkan kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja perusahaan ditentukan oleh kinerja para karyawan yang optimal, sehingga perusahaan harus bisa meningkatkan kinerja karyawannya. Karyawan yang berkinerja optimal salah satunya karena memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Dengan komitmen organisasi yang tinggi karyawan akan loyal terhadap perusahaan, sehingga ia akan bekerja tanpa paksaan atau sesuai dengan kehendaknya. Komitmen organisasi yang dimiliki karyawan sangat penting untuk perusahaan, sebab karyawan yang berkomitmen akan bertindak produktif dan loyal sedangkan yang tidak memiliki komitmen cenderung akan bekerja dengan paksaan dan bermalas-malasan.

Selain itu, komitmen organisasi karyawan pun dipengaruhi oleh beberapa hal. Karyawan akan berkomitmen terhadap organisasinya karena memiliki alasan-alasan tertentu. Menurut Silen (2017) pengembangan karier yang efektif sangat penting dalam peningkatan komitmen kerja yang dimiliki karyawan, mengurangi keinginan pindah serta meningkatkan produktivitas dalam bekerja. Dengan demikian, dalam peningkatan komitmen organisasi karyawan, perusahaan perlu melakukan pengembangan karier. Sebab karyawan yang kariernya berkembang, akan meningkatkan loyalitasnya kepada organisasi atau perusahaan sehingga muncullah komitmen organisasinya.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier akan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Dengan pengembangan karier yang dilakukan perusahaan atau individual maka karyawan akan berkomitmen dalam perusahaan sehingga mampu untuk berkinerja optimal. Penelitian yang dilakukan oleh Ramli dan Yudhistira (2016) mendapatkan hasil temuan bahwa pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan dengan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi adalah positif dan signifikan.

Dengan demikian, maka model dari kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan seperti berikut:



Sumber: *Data diolah Penulis* (2020)

Gambar 1. 1
Model Penelitian

F. Penelitian Terdahulu

Berikut ini disajikan tabel tentang beberapa penelitian terdahulu yang memiliki kaitan dengan judul penulis.

Tabel 1. 2
Penelitian Terdahulu

| No | Peneliti | Judul Penelitian | Variabel | Hasil Penelitian |
|----|---|--|---|---|
| 1 | Arina Nurandini dan Elisa Lataruva (2014) | Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Pegawai Perum Perumnas Jakarta) | Komitmen Organisasi (X) dan Kinerja Karyawan (Y). | Semua dimensi komitmen organisasi (Afektif, Normatif dan <i>Continuance</i>) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja |
| 2 | Abdul Haeba Ramli dan Rizki Yudhistira (2016) | Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi PT. Informedia Solusi Humanika di Jakarta | Pengembangan Karier (X), Kinerja Karyawan (Y), dan Komitmen Organisasi (M). | Komitmen organisasi secara positif dan signifikan memediasi variabel independen pengembangan karier terhadap variabel dependen kinerja karyawan |
| 3 | Devia Armawati (2016) | Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi (Studi Karyawan Pt. Panin Bank Kantor Cabang Pekanbaru) | Pengembangan Karier (X), dan Komitmen Organisasi (Y). | Pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi |
| 4 | Masykur Ahdian(2017) | Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Pengembangan | Kompetensi (X1), Komitmen Organisasi (X2), | -Tidak ada pengaruh antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan |

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
| | | Karir terhadap Kinerja Karyawan PT. Tanjung Kreasi Parquet Industry Temanggung | Pengembangan Karier (X3), dan Kinerja Karyawan (Y). | -Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karier dengan kinerja karyawan |
| 5 | Meina Eka Efriyaningsih (2017) | Pengaruh Pengembangan Karir dan Komitmen Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Bri Kantor Cabang Teluk Betung Kota Bandar Lampung | Pengembangan karier (X1), Komitmen Organisasi (X2), dan Kinerja Karyawan (Y). | -Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan -Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 6 | Tjatur Bagus Isbandi, Abdul Rivai dan Suharto(2018) | The Effect of Organizational Culture and Career Development to Employee Performance through Organization Commitment on Directorate of Export of Agriculture and Forestry Products Ministry of Trade | <i>Organizational Culture</i> (X1), <i>Career Development</i> (X2), <i>Employee Performance</i> (Y), dan <i>Organizational Commitment</i> (M). | Pengaruh langsung variabel pengembangan karier terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung yang melalui komitmen organisasi. Jadi komitmen organisasi tidak memediasi antara variabel pengembangan karier dengan kinerja karyawan. |

Sumber: *Data diolah penulis (2020)*

Berdasarkan tabel tersebut, penulis membandingkan penelitian ini dengan berbagai hasil penelitian terdahulu. Seluruh penelitian yang menggunakan variabel pengembangan karier, hasilnya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Sementara untuk variabel komitmen rata-rata positif namun beberapa ada yang tidak berpengaruh terhadap kinerja. Selain itu, untuk penelitian yang menggunakan variabel mediasi mengalami *gapresearch* dalam

hasilnya, karena ada yang memiliki hasil bahwa variabel komitmen organisasi memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan, namun ada juga yang tidak memediasi.

Jika dilihat dari beberapa penelitian terdahulu, terdapat perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian yang penulis ambil. Penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan dengan yang diambil penulis yaitu penelitian yang dilakukan oleh Abdul Haeba Ramli & Rizki Yudhistira (2016) yang menggunakan variabel mediasi komitmen organisasi pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan, namun berbeda dalam objek penelitian yang dilakukan. Penulis mengambil di BUMN yaitu PT Pindad (Persero) Bandung sedangkan penelitian Ramli & Yudhistira (2016) dilakukan di PT. Informedia Solusi Humanika di Jakarta dengan hasil komitmen organisasi memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan.

Selain itu terdapat pula penelitian dari Tjatur Bagus Isbandi, dkk (2018) yang menggunakan variabel mediasi komitmen organisasi, bedanya dalam penelitian tersebut menggunakan dua variabel independen yaitu *Organizational Culture* dan *Career Development* serta mendapatkan hasil tidak terdapat mediasi komitmen organisasi terhadap pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja. Penelitian lainnya rata-rata tidak menggunakan variabel mediasi namun dengan variabel yang sama. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Arina Nurandini & Elisa Lataruva (2016) yang menjadikan komitmen organisasi sebagai variabel X dengan kinerja karyawan sebagai variabel Y.

Penelitian Devia Armawati (2016) yang hanya menguji pengaruh langsung pengembangan karier terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Masykur Ahdian (2017) dan Meina Eka Efriyaningsih (2017) menjadikan pengembangan karier dan komitmen organisasi sebagai variabel X dengan kinerja karyawan sebagai variabel Y. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penelitian yang dilakukan penulis perihal Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

sebagai variabel mediasi dengan objek penelitian di PT. Pindad (Persero) Bandung belum pernah dilakukan sebelumnya.

G. Hipotesis

Mengacu pada kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1: Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Pindad (Persero) Bandung.

Hipotesis 2: Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Pindad (Persero) Bandung.

Hipotesis 3: Komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Pindad (Persero) Bandung.

Hipotesis 4: Komitmen organisasi memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan PT. Pindad (Persero) Bandung.

